

## أساليب وإستراتيجيات إدارة المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية

### METHODS AND STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT INSIDE EDUCATIONAL INSTITUTIONS: AN ANALYTICAL DESCRIPTIVE STUDY

إبراهيم بن علي بن مبارك الحديدي

Ibrahim Ali Mubarak Alhadidi <sup>i</sup> & Dawood Abdulmalek yahya Al-Hidabi <sup>ii</sup>

<sup>i</sup> (Corresponding Author) Ph.D. Candidate at the Faculty of Education (IIUM); [ebrheem99@moe.om](mailto:ebrheem99@moe.om)  
Prof. Dr. at the Faculty of Education (IIUM); [dawood@iium.edu.my](mailto:dawood@iium.edu.my)

International Islamic University Malaysia

#### ABSTRACT

This descriptive research discusses the organizational conflict management in educational institutions. The statement problem; identified the need for schools to learn management techniques and organizational strategies for conflict management, which may arise somewhat within the schools. The research objectives are: to understand the concepts of organizational conflict, its causes in the organization, the methods and strategies used by administrations in general and school administrations in particular in managing organizational conflict in them. Through the descriptive analytical approach, the research reached a number of findings: The method of cooperation in the Organization is one of the best methods used, because of its good impact in the soul, and improve the work. Complementary, avoidance and power usage methods can be used; depending on the type of problem. The participatory approach promotes a culture of interest in the interests of the Organization and respect for views among the members of the Organization.

Field of Research : conflict management, methods, organizational strategies.

#### الملخص

يناقش هذا البحث الوصفي إدارة المشكلات التنظيمية في المؤسسات التعليمية. حددت مشكلة البحث، حاجة المدارس إلى معرفة الأساليب الإدارية والاستراتيجيات التنظيمية لإدارة المشكلات، التي ربما تنشأ بصورة ما داخلها. هدف البحث إلى معرفة مفاهيم المشكلات التنظيمية، ومسبباته في المنظمة، والأساليب والاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارات بشكل عام وإدارات المدارس بشكل خاص في إدارة المشكلات التنظيمية فيها. من خلال المنهج الوصفي التحليلي، توصل البحث إلى جملة من النتائج، منها: إن أسلوب التعاون في المنظمة من أفضل الأساليب التي تستخدم، لما له من أثر جيد في النفوس، وتحسين نتائج العمل. يمكن استخدام أساليب المجاملة

والتجنب واستخدام السلطة؛ بحسب نوع المشكلة. أسلوب المشاركة يعزز ثقافة الاهتمام بمصالح المنظمة، واحترام الآراء بين أفراد المنظمة.

كلمات مفتاحية: إدارة المشكلات، الأساليب الإدارية، الاستراتيجيات التنظيمية.

## المقدمة:

الإنسان ذو فطرة اجتماعية، دائما تكون رغبته أن يعيش مع جماعة ينتمي إليها، ويقيم معها علاقات متنوعة، تكون أحيانا علاقات تنظيمية سواء في المجتمع أو في المؤسسات. وقد تتعرض هذه العلاقات إلى حدوث اختلافات فيما بينها فيكون هو أحد أطراف هذا الاختلاف الذي يؤدي عادة إلى المشكلات، وتتميز كل المنظمات الحديثة بالتشابك فيما بينها، لأنها تعمل بتكامل وتعاون من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المنظمات، وأينما توجد جماعات تنظيمية أو غير تنظيمية يوجد نزاعات وصراعات بينهم، ولكن تعتبر هذه المشكلات من الأشياء التي تثير القلق في المجتمع أو في المنظمة، لأنها غالبا تثير المشكلات فيها، وتقوم بتعطيل تحقيق الأهداف المنشودة، وتحد من فاعلية المنظمة وتحقيق غاياتها (حريم. 2006، ص325).

ويعتقد الإداريون في جميع المؤسسات الحديثة بأن المشكلات داخل المؤسسة، من أهم أسباب إعاقة وتعطيل العمل، لذلك كان لابد من العمل على حل هذه المشكلات داخل المؤسسة، باستخدام الاستراتيجيات المناسبة لفك هذا النزاع، لأنها تقوم بمدر الكثير من الوقت والطاقة والجهد، وتشتت الكثير من الجهود التي يقوم بها العاملون داخل المؤسسة. لذا تشهد ظاهرة المشكلات اهتماما كبيرا في المؤسسات؛ حيث إنها تحتل المرتبة الخامسة في دراسة السلوك عند علماء النفس، من أصل أكثر من ستين ظاهرة سلوكية، تدرس في الجامعات الأجنبية.

المشكلات التنظيمية هو الاختلافات بين الأفراد والجماعات، التي تسبب النزاعات داخل التنظيم، لأسباب متعلقة بالعمل في المنظمة سواء الاختلافات التي تخص الأهداف، أو القضايا الشخصية. وبحسب العميان (2005، ص362) هي الحالة التي يوجد فيها الأفراد أو الجماعات من عدم الاستقرار أو التوتر، داخل المنظمة، وذلك من أجل السلطة والامتيازات، وبلوغ الأهداف الشخصية. أي إنه نزاع بين العاملين داخل المؤسسات التعليمية. وبتقدير الباحث: المشكلات داخل المنظمة يعتبر طبيعة سلوكية يحصل نتيجة للتعارضات المختلفة داخل المنظمة وفي كيفية تحقيق أهدافها، وعند إدراك أحد أطراف المشكلة على الخوف من تهديد مصالحه. ورؤية الباحث للصراع التنظيمي؛ بانه لا يعتبر سلبيا، بل يعتبر إيجابيا وصحيا للمنظمات التي يوجد بها تفاعلات بين الأفراد، وكل ذلك متوقف حول تحقيق الأهداف للمنظمة نفسها، فكلما كان المشكلات تتجه نحو دعم وتحقيق الأهداف اعتبر صراعا إيجابيا للمنظمة، أما إذا كان هذه المشكلات تصعب وتعيق تحقيق أهداف المنظمة فهو يعتبر صراعا سلبيا.

### تعريفات إدارة الصراع التنظيمي:

عرف (Roberts, 1997) إدارة الصراع التنظيمي بأنها التدخلات الإدارية القائمة على التحفيز، الذي يهدف إلى تغيير نوعية الصراع، من الصراع السلبي إلى الصراع الإيجابي، بحيث يكون فيه الخلاف مفيد وغير ضار. ويعرف أيضا بأنه: عمليات وتنظيمات وتخطيطات تهدف إلى منع الصراع الضار وغير المفيد في المؤسسات التنظيمية. فإدارة الصراع التنظيمي هي الأعمال والأفعال التي يقوم بها المدراء في المنظمة، في الحالات التي تواجهها، وتجعلها غير قادرة على التعامل والتكيف مع المتغيرات. وفي المؤسسات التعليمية، بأنه الاستخدام الأمثل لإدارات المدارس للاستراتيجيات والأساليب العلمية، في نزع فتيل الصراعات التي تحدث داخل المدارس، وذلك لاتخاذ ما يلزم من قرارات إدارية حيالها.

ويعرف الباحث إدارة الصراع التنظيمي: بأنها إدارة الصراع بأساليب واستراتيجيات إجرائية وعلمية للأعمال والأفعال التي تؤدي بشكل لا يتلاءم ولا يتوافق مع أداء المنظمة، وتؤدي إلى الإضرار بالأهداف المرسومة للمنظمة، أو إلى الإضرار بالعاملين في المنظمة وتعيق الأعمال الوظيفية لهم، مما يؤدي ذلك إلى خفض الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وقد أثبتت العديد من الدراسات، أن ظاهرة الصراع يمكن أن تكون صحية وإيجابية للمؤسسات، لأنها تعتبر من الظواهر الطبيعية التي تحدث في المؤسسات، لأنه قليلا ما يحدث تفاهم بين الأشخاص في المؤسسات عند طرح موضوع معين، أو عمل جديد.

وهكذا تتضح لنا أهمية إدارة المشكلات التنظيمية في المنظمات بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص، باعتبارها ذات تفاعلات مستمرة بين الإدارة والعاملين، وذلك لتحقيق أهداف تلك المؤسسات بشكل يضمن فعاليتها داخل المؤسسات، وذلك لاختيار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة لكل نوع من أنواع المشكلات التي تنشأ في المنظمات، وذلك لتحسين العمل بداخلها (عبد الفتاح، 2009م).

### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في المعاناة التي تعانيها إدارات المدارس جراء المشكلات التنظيمية فيها، وذلك من التفاعل القائم بين أفراد المؤسسات التعليمية مع بعضهم، وبين الأفراد والإدارة المدرسية، مما يدعو إلى التدخل السريع للتفاعل مع هذه المشكلات التي تتولد من تلك التفاعلات. ويستدعى ذلك إلى استخدام الأساليب والاستراتيجيات العلمية لفك هذه المشكلات، وذلك لتشخيصها ومعرفة الأسباب المتعلقة بحدوثها. بحيث تقوم الإدارات باتخاذ كل ما يلزم من إجراءات حيال حل هذه الصراعات، وبناء على ذلك فإن هناك حاجة ضرورية وملحة لهذا البحث للبحث عن المشكلات واستراتيجية حلها عن الصراعات القائمة بمدارس سلطنة عمان، والعمل على وضع مقترحات وتصورات تساعد إدارات المدارس على نزع فتيل تلك الصراعات في المدارس.

## أهداف البحث:

- 1- التعرف على المفاهيم المختلفة للصراع التنظيمي في المؤسسات.
- 2- التعرف على الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها إدارات المدارس في إدارة المشكلات.
- 3- عمل تصور لإدارة المشكلات في المدارس، وذلك في ضوء النتائج المستخلصة من البحث.

## الإطار النظري الدراسات السابقة:

اعتبرت الإدارة التقليدية أن المشكلات في المؤسسات سواء التعليمية أو غيرها؛ غير مرغوب فيها ويجب العمل على تجنبها بأي طريقة وبأي ثمن. ويجب أن يخضع إلى إشراف دائم ومحكم، بحيث تركز الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة. أما الإدارة السلوكية فقد نظرت للصراعات التنظيمية بأنها حتمية الحدوث داخل المنظمة، وتعتبرها ظاهرة طبيعية في المنظمة بسبب التجمع البشري في المنظمة، وأنها لا يمكن تجنبها بسبب حاجات الأشخاص في المؤسسة، وترى الإدارة السلوكية أن المشكلات في المنظمة بأنها مظهر قد يكون إيجابيا ويفيد المنظمة لإحداث التغييرات فيها ولتحسين أداء الأفراد فيها، وأنه من الممكن أن يكون قوه إيجابية للمنظمة، ولا يعتبر شيء مخيف في المنظمة. في حين ذهبت الإدارة الحديثة للصراعات التنظيمية إلى أبعد من أن المشكلات ظاهرة طبيعية في المؤسسات، واعتبرته ظاهره طيبة ومرغوبة في بعض الأحيان، وأنه من الضروري تشجيع المشكلات في التنظيم وذلك لضمان الحيوية في المنظمة ولزيادة الابتكارات والإبداعات وأنه يشكل عامل من عوامل بقاء المؤسسات واستمرارها ويساعدها في النقد الذاتي لها، كما أنه يقضى على الروتين والركود في المؤسسة ويزيد من فاعليتها. (المومني، 2003)

## الآثار الإيجابية التي تنشأ من المشكلات في المنظمة:

تعتبر المشكلات من أهم العوامل التي تولد الطاقات الكامنة لدى أفراد المنظمات ويقوم بإبراز قدراتهم للاستعدادية والتي لا يظهرونها في ظروفهم العادية، كما أن المشكلات تضع حلولاً مختلفة للمشكلات وذلك بالبحث عن تلك الحلول واكتشاف المتغيرات في المنظمة، كم أن هذه المشكلات في المنظمة تزيد من تواصل واتصال الأفراد وذلك بفتح طرق وقنوات تولدها هذه المشكلات وتكون دائمة في الاتصال، وتقوم المشكلات داخل المنظمة بإشباع الاحتياجات النفسية للموظفين وخصوصاً الأشخاص الذين لديهم ميول للعدوانية والتدخلات في المنظمة، وقد يكشف الصراع عن الكثير من الحقائق والمعلومات والتي يمكن أن تؤدي إلى التشخيص الجيد للمشكلات الحادثة في المنظمة، كما أنه يتضمن أساليب مختلفة لإدارة المشكلات التي تكتشف والتي تحتم التغييرات الضرورية للمنظمة.

## الآثار السلبية التي تتولد من المشكلات التنظيمية:

إن من سلبيات المشكلات التنظيمية بأنها تقوم بتحويل جهود الأفراد في المنظمة عن الهدف الرئيسي والمهمة التي تعمل المنظمة من أجلها، وقد سبب المشكلات بأن يقوم الأفراد في المنظمة إلى دفع أهداف المنظمة لمصلحة الشخصية ويكون ذلك على حساب المصالح العامة للمنظمة، ويقوم بهدر كل من الجهود والطاقات والأوقات وكذلك أموال المنظمة ويضعف من إنتاجية المنظمة ومستويات فعاليتها، كما أنه يسبب في فقد الثقة بين الأفراد في

المنظمة وكذلك مع الإدارة كما أنه قد يلجأ بعض الأشخاص لبعض الأعمال الانتقامية مثل التزوير وغيرها، وكذلك عدم تعاون الأفراد مع بعضهم ومع الإدارة.

### الأدب النظري: الدراسات العربية

- دراسة قطيشات (2004م) دراسة الكفايات المهنية والإدارية لمدرء المدارس في الأردن ومدى استخدام المدرء للاستراتيجيات المختلفة في إدارة الصراع في المدارس الثانوية، من وجهة نظر المدرء والمعلمين وكان حجم العينة التي أخذت المعلومات منها (89) مدير ومديرة و (379) معلم ومعلمة من مختلف التخصصات والمؤهلات العلمية، وذلك لمعرفة الأساليب التي يستخدمها المدرء في إدارتهم للصراع في المدارس وكانت النتائج منظمة من الأسلوب الأكثر إلى الأسلوب الأقل استخداماً كالتالي (التوفيق - التعاون - المنافسة - التجنب - الاسترضاء) على حسب نظر المعلمين، أما من نظر المدرء فكانت (التوفيق - المنافسة - التعاون - التجنب - الاسترضاء).
- الدراسة التي قدمها العتيبي (2006) كان الهدف منها معرفة الأساليب التي يستخدمها مدرء المدارس في مدينة الرياض بالسعودية في إدارة الصراعات التنظيمية، وعن أسباب الصراع وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد أخذ عينة الدراسة من مدرء المدارس وعددها (270) وهم يمثلون المجتمع كاملاً، وقد توصلت دراسته إلى عدة نتائج وهي: إن أسباب الصراع تتمثل في: تعارض أهداف المؤسسات التعليمية مع أهداف العاملين - لا يوجد تحديد للصلاحيات للمدرء التي يستخدموها على العاملين معهم - قلة موارد المؤسسات التعليمية - لا يوجد تحديد للمسؤوليات في المؤسسات التعليمية. وأهم الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع هي: التعاون ثم التجنب ثم أسلوب التنافس.

### الدراسات الأجنبية

- دراسة Nowakowski (1995م). هدفت إلى معرفة الاختلاف في الأساليب والاستراتيجيات لإدارة الصراع بين المدرء والمديرات، مستخدماً متغير الجنس في دراسته، وقد وزع استبانة على (200) مدير ومديرة لجمع المعلومات، وقد بينت الدراسة وجود اختلاف في الأساليب والاستراتيجيات بين المدرء والمديرات في إدارة الصراع في مدارسهم، فكانت أساليب المدرء (التعاون ثم أسلوب التوافق) أما أسلوب المديرات فكان يستخدم أسلوب المنافسة لإدارة الصراع في مدارسهن.
- الدراسة التي قام بها كلا من Cistone & Henkin (2000م)، التي تهدف إلى معرفة الأساليب التي يفضلونها مدرء المدارس في مدارسهم في الولايات الأمريكية، وتم تطبيقها على عينة من مدرء المدارس وبلغ عددها (104) مدير ومديرة، قاموا باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة، توصلت دراستهم على النتائج التالية: أن مدرء المدارس قليلاً جداً يستخدمون استراتيجية التجنب في إدارتهم للصراع بينهم وبين المعلمين، أو بين المعلمين بعضهم ببعض، وكانوا يفضلون العمل باستراتيجيات التعاون والمنافسة، وهي أساليب واستراتيجيات تنمي روح الإبداع لأطراف الصراع، وظهور حلول تنافسية بناءة للمشكلات القائمة.

- أما الدراسة التي أجراها Welt (2010م) فهدفت للبحث عن الاختلافات في استخدام مدراء المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع في مدارسهم، والتي تتعلق بالمدارس للمرحلة المتوسطة، حيث أخذ عينة تتكون من (73) مديرا ومديرة من تلك المدارس، وقد بين في دراسته أن معظم المدراء يستخدمون استراتيجية التوفيق لإدارة الصراعات في مدارسهم بشكل كبير، كما أنهم يستخدمون استراتيجيات التعاون والمشاركة والاسترضاء بصورة متوسطة في حل النزاعات في المدارس.

### منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف البحث. واعتمد في جمع البيانات على الأدب النظري المرتبط بهذا الموضوع. لذلك تتم مناقشة الموضوع في ثلاثة مباحث: يناقش الأول أسباب المشكلات التنظيمية، أما الثاني فيتعرض لأساليب المشكلات، وكرس الثالث لاستراتيجيات إدارة المشكلات التنظيمية.

### المبحث الأول: مسببات المشكلات التنظيمية داخل المنظمة

هناك أسباب عديدة قد تشعل المشكلات داخل المنظمات ونذكر بعض من هذه الأسباب:

#### الاعتماد التبادلي بين الجماعات في المؤسسة

هناك ثلاثة أنواع من الاعتماد بين المجموعات وقد تسبب المشكلات فيها

الاعتماد التبادلي	الاعتماد التسلسلي	الاعتماد التشاركي
ويحدث حينما يكون هناك تبادل بين المجموعات فيما بينها في المدخلات والمخرجات، فمدخلات مجموعة تأخذها مجموعة أخرى كمخرجاتها، والعكس صحيح، وبالتالي تحدث المشكلات بين المجموعات.	وتحدث المشكلات فيه عندما تكون المخرجات من إحدى المجموعات تحتاجها مجموعة أخرى كمدخلات فيكون هناك غموض فيها وتسبب المشكلات بين المجموعات.	وفيه تكون المجموعات مستقلة عن بعضها بصورة نسبية وهنا كل مجموعة من المجموعات تقوم بالمساهمة بعدة أنشطة للمنظمة وتكون مدعومة منها ويكون هناك هدف مشترك بين المجموعات تسعى المنظمة لتحقيقه.

### 1- تنافس المجموعات على الموارد المحدودة والمتاحة للمنظمة

وهنا تحدث المشكلات في المنظمة عندما تتصارع وتتنافس المجموعات داخل المنظمة على مواردها والتي تكون في الغالب محدودة، والتي تكون كل الجماعات بحاجة إليها لكي تحقق أهدافها، وتكون المشكلة هنا عندما تري إحدى المجموعات أن الموارد المخصصة لها غير عادل بالمقارنة مع المجموعات الأخرى مما يتسبب ذلك في إحباطها وبذلك تكون المشكلات في المنظمة بحيث تصبح سلوكيات المجموعات التي تحس انها مظلومة عدائية مع المجموعات

الأخرى وكذلك مع غدارة المنظمة ، وقد يؤدي ذلك على نقص نشاطها في المنظمة ويسبب التأثير على القيام بالأعمال في المنظمة.

## 2- الغموض في التكاليف والمهام في المجموعات

وهنا تحدث المشكلات إذا كانت مهام المجموعات غامضة وغير واضحة، وقد تحتاج بعض المجموعات إلى معلومات لسير العمل في المنظمة، وذلك لتحقيق الأهداف.

## 3- التعارض في الأهداف في المنظمة

ومن الأشياء التي تثير المشكلات داخل المنظمات تعارض الأهداف التي تريد المنظمة أن تحققها بأن يكون الهدف متميز بين جماعتين في المنظمة.

## 4- التوزيع للسلطة بين مختلف الوحدات الإدارية

وهنا قد تسبب منح السلطة والصلاحيات صراع بين الجماعات في المنظمة، لأن بعض الجماعات قد ترى جماعة أخرى منحت مقدار من الصلاحيات أكبر من حجمها، وجماعة أخرى ترى أنها لم تمنح صلاحيات بقدر المسؤوليات المكلفة بها وعندها تزيد المشكلات بين الجماعات المختلفة.

## 5- معايير الجماعة

وهنا يقصد بالمعيار التي تحكم وتأطر السلوك للأفراد داخل المجموعات ويجب على الأشخاص أن يكونوا ملتزمين بهذه السلوكيات المطلوبة منهم، وقد يسبب عدم تحكم الأفراد بالسلوكيات المرغوبة في المنظمة نوعاً من المشكلات فيها. (المومني، 2003)

## المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة لإدارة المشكلات التنظيمية

يمكن تصنيف الأساليب المستخدمة لإدارة المشكلات داخل المؤسسات إلى ثلاثة أنواع:

**الأول- عمل وتحديد أهداف يشترك فيها كل من أطراف المشكلات في المؤسسة:** تعتبر الاختلافات في الأهداف داخل المؤسسات التعليمية من الأسباب الرئيسية لخلق المشكلات داخل هذه المؤسسات، فلذلك كان من أهم أعمال إدارة هذه المؤسسات إيجاد قاعدة عريضة من الأهداف المشتركة تتوافق مع كل الأعضاء الموجودين في المؤسسة، ولتحقيقها الأمر لا بد من فتح قنوات للاتصال المباشر وغير المباشر لجميع الأعضاء، لأنها بهذه الخطوة لرسم الأهداف المشتركة، يجنب المؤسسة الكثير من المشكلات التي تنشأ فيها في المستقبل.

**الثاني- صياغة مجموعة من الممارسات الإدارية ووضع القوانين الخاصة بالمؤسسة لإدارة المشكلات:** وتكون هذه بوضع مجموعة من القوانين والتي تمارسها الإدارة المدرسية عند مواجهة المشكلات التي تنشأ فيها، فهذه القوانين تكون موجهة ومعروفة عند كل المجموعات الموجودة في المؤسسة التعليمية، بحيث يعرف كل فرد بالإجراءات التطبيقية عند نشوء أي صراع داخل المؤسسة التعليمية.



الثالث- عمل تغيير هيكلي للمؤسسة التي تنشأ فيها المشكلات: وهذا الأسلوب يكون فيه بتحديد المسؤوليات لكل لأفراد في المجموعات التي نشأ فيها المشكلات، أو على الإدارة أن تقلل من درجة اعتمادها على المجموعات أثناء حدوث المشكلات، أو أنها تقوم بتغييرات في المهام والتكليفات في الأطراف المتنازعة (العميان، 2005، ص283).

#### الأساليب التي وضعها (Hodage & Anthony) للتعامل مع المشكلات التنظيمية:

أ. أسلوب التعامل مع المشكلات بشكل لطيف، للتخفيف من حدته، وذلك بالمواساة واستخدام حوار هادئ مع الأطراف المتنازعة، وتقوم الإدارة في هذا الأسلوب ببحث الأطراف المتنازعة وتذكيرهم بالعلاقات القائمة بينهم داخل المؤسسة وتحثهم على الإبقاء على هذه العلاقات الودية والتي لا ينبغي نسيانها بسبب الاختلافات البسيطة التي تحدث داخل المؤسسة التعليمية والتقليل من التوترات وامتصاص مشاعر الغضب عند الأطراف، وذلك ليتم فك النزاع من بدايته وبصورة إنسانية.

ب. أسلوب تجنب المشكلات أو الانسحاب منه في حال وقوعه، وهذه تكون مبادرة من أحد أطراف المشكلة، وتقوم إدارة المؤسسة التعليمية هنا بتجاوز المشكلة وذلك بعدم إعطاء هذه المشكلة أي أهمية كما تقوم الإدارة ببعض النازلات وذلك لضمان سير العمل وعدم تعطله، ولا بد عليها أن تتجنب المواقف التي من شأنها أن تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة التعليمية، كما أنها لا تقوم بالمجادلة التي تؤدي إلى المشكلات مع الأطراف لكيلا تتفاقم المشكلة وتنشأ المشكلات بينها وبين أي طرف داخل المؤسسة.

ت. أسلوب التوفيق والتأليف بين طرفي المشكلة، وذلك بالبحث عن حلول وسطية ترضي الأطراف المتنازعة، وتستخدم فيها العلاقات الإنسانية، وأيضا تقوم إدارة المؤسسة التعليمية في هذا الأسلوب، بأخذ وجهات نظر الأطراف في مشكلة الصراع، وتقوم بتبادل الآراء بينها وبين طرفي النزاع، كما أن الإدارة تقوم ببحث الأطراف ببعض التنازلات وذلك لتمكين من الوصول إلى التسوية والتوافق بين الجميع لحل موضوع الصراع.

ث. أسلوب المواجهة وهذا الأسلوب يكون بالحوار الذي يتم فيه عرض الحقائق، لجميع الأطراف ومناقشتها وتحليلها بشكل منطقي، بحيث تقوم الإدارة بعرض المشكلة وأسبابها وتعريف كل طرف بخطأه دون أي مجاملة ثم تقوم الأطراف المتصارعة بالتحليل والمناقشة بموضوع الصراع.

ج. أسلوب استخدام السلطة، وهنا تقوم الإدارة بتفعيل التشريعات القانونية في حلها للصراع، والتي تقوم بدعم رأي الإدارة وتقوم بالتمسك وكذلك بدفاعها عن رغباتها واحتياجاتها بموجب تلك القوانين الإدارية، وأيضا تقوم الإدارة في أسلوبها هذا بتقديم الأسباب التي تقنع بها أطراف النزاع، وهذا الأسلوب يقوم بكبت الصراع، مع أنه لا ينصح باستخدامه. (زهدي، 2009).



### أساليب (كيلى) حل النزاعات بين الأطراف المتصارعة:

- أ. أسلوب التحكيم وينقسم إلى نوعين أحدهما اختياري ويكون بالاسترضاء والتوافق بين طرفي الصراع، والثاني إجباري ويكون فيه استخدام السلطة للقوانين في حل النزاع بين الأطراف.
- ب. أسلوب التوسط، ويكون فيه بالاستعانة بطرف محايد للتوسط في حل النزاع وذلك ليرضي طرفي النزاع بحل الصراع بينهم.
- ت. أسلوب المفاوضات، ويتم فيه جمع الأطراف ومناقشتهم والتفاوض معهم، للوصول إلى حلول مناسبة، ترضي جميع الأطراف. (زهدي، 2009)

### أساليب (Robbins) لإدارة الصراع في المنظمات:

- أ. أسلوب البدء في الانطلاق من تحديد الأهداف التي تكون مشتركة بين الأطراف، والتي من الصعب تحقيقها إلا بتشارك جميع الأطراف المتنازعة.
- ب. أسلوب الزيادة في الدخل في الموارد وذلك لأنه عندما تكون موارد المنظمة محدودة تزيد من الصراعات داخل المؤسسة، فلذلك يجب تحقيق موارد جديدة تزيد من دخل المنظمة.
- ت. أسلوب التركيز على حل المشكلة القائمة، بحيث تقوم الأطراف المتصارعة بالتركيز على البحث عن الحلول للمشكلة، بدلا من التركيز في البحث عن الذي كان على صواب أو على خطأ.
- ث. أسلوب تهدئة الصراع بتقليل التنافس والاختلاف بين الفئات والمجموعات المتصارعة بقدر الإمكان.
- ج. أسلوب الإهمال، ويكون فيه إهمال المشكلة وعدم التدخل في حلها.
- ح. أسلوب الإكراه، وفي هذا الأسلوب تستخدم السلطة والقوانين لحل المشاكل والنزاع.
- خ. أسلوب التفاوض، وتكون فيه المناقشات والحوار بين أطراف المشكلات ووضع جميع المقترحات التي يقترحها أطراف المشكلات لتطبيق كل ما يلائم الطرفين.
- د. أسلوب التحكيم، ويكون ذلك بتدخل طرف آخر ليقوم بالحكم على طرفي الصراع، ويقوم بوضع الحلول المناسبة للطرفين وطرق تطبيقها من كل طرف.

### فيما يلي عرض لبعض أساليب معالجة المشكلات والظروف التي تناسبها

أسلوب المعالجة	الحالات التي تلائمها ليتم العلاج به
أسلوب التلاؤم	ويستخدم هذا الأسلوب عندما تريد إدارة المؤسسة التعليمية إقامة علاقات اجتماعية تخدمها في المستقبل، وكذلك عند رغبة الإدارة لتقليل الخسائر التي ستنشأ من المشكلات، وخصوصاً إذا كان الطرف الآخر لديه قوة أكبر وعندما تكون الإدارة على خطأ في عملها، وتكون هي بحاجة إلى تفهم الطرف الآخر، وكذلك من الممكن أن تستخدمه إدارة المدرسة عندما تحتاج إلى انسجام واستقرار المؤسسة.
أسلوب التنافس	ويستخدم أسلوب التنافس عندما تعتقد إدارة المدرسة أن التدخل السريع هو الحاسم أو عند إحساسها بأنها على حق وتدخلها لمصلحة المنظمة، وعندما ترى بأن الطرف الآخر سيستغلها لو قامت باستخدام أسلوب آخر لحل المشكلات.
أسلوب الإلزام	ويتم استخدامه عندما يكون موضوع المشكلات أكثر أهمية للطرف الآخر، وتستخدمه إدارة المدرسة عندما تريد التنازل عن بعض الرغبات لتلبية رغبات أخرى ترى أنها أهم لها ولصالح العمل في المدرسة، وعندما تعتقد أنه صاحب الحلقة الأضعف في موضوع النزاع.
أسلوب التكامل	وهذا الأسلوب يفضل استخدامه عندما يكون لدى الإدارة الإحساس بأنها ليس لديها القدرة والاستطاعة بأن تحل المشكلة بنفسها، وكذلك عندما تكون المشكلة ومعقدة ومتداخلة فيما بينها، وكذلك من الممكن أن يستخدم عندما تبحث الإدارة عن الأفكار المختلفة لتساعد في وضع حلول المشكلة ويكون هناك متسعاً من الوقت للبحث في حل المشكلة.
أسلوب التسوية	وتقوم الإدارة باستخدامه عندما تكون الأهداف ذات قيمة عالية لطرفي المشكلة، وأيضاً عندما تكون مشكلة المشكلات بما تعقيد ويجب وضع حلول لها بصورة مؤقتة وكذلك عندما يكون أسلوب التنافس والمشاركة لا تأتي بالحلول المطلوبة لأحد الطرفين أو كليهما وينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما نريد الوصول إلى حلول عملية سريعة، بسبب ضيق الوقت.

(عبد الفتاح، 2009م)

### المبحث الثالث: الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة المشكلات التنظيمية

هناك العديد من نماذج الاستراتيجيات المتنوعة لإدارة المشكلات، التي تعتمد على نوعية المشكلات ومستواها، وسنعرض نموذجين من هذه النماذج هما: نموذج (توماس وكليمان) ونموذج (رحيم).

#### نموذج توماس وكليمان لاستراتيجيات إدارة المشكلات:

حدد هذا النموذج بعدين، وخمس استراتيجيات لإدارة الصراع تعتمد على هذين البعدين:

**البعد الأول التعاون:** وهو البعد الذي تسلكه الإدارة لتلبية حاجات الآخرين

**البعد الثاني الذات:** وهو البعد الذي تسلك فيه الإدارة لتلبية حاجاتها الشخصية

أما الاستراتيجيات الخمسة التي تنبثق من هذين البعدين فهي:

**1 - استراتيجية التجنب:** ويكون فيها بعدي التعاون والذات فيها بدرجة قليلة جدا، وتتصف هذه الاستراتيجية بالابتعاد عن المواجهة للصراع الناشئ والهروب منه، كما أنه يجب منذ البداية على الإدارة تجنب أي ألفاظ جارحة وبديئة مع الهيئات التعليمية، وتجنب الصدمات معها، ويجب عليها التركيز على الأهداف المتفق عليها والابتعاد عن الأهداف المختلف فيها بين الأطراف، والابتعاد عن الاجتماعات التي تعرض المؤسسة لظهور النزاع فيها.

**2 - استراتيجية التنافس:** وهذه الاستراتيجية تحمل التعاون لحل الصراع، وتؤكد كل مجموعة على مطالبها لتحقيق رغباتها على حساب الآخرين، وهنا دائما نري الإدارة تضغط على الطرف الآخر لكي يجعله يرضخ لقراراتها، ويقوم كل طرف من أطراف النزاع باستخدام علاقاته الشخصية لكسب الأمور لصالحه، ويقوم كل طرف بتقديم الأدلة والدفاع عن وجهات نظرهم لكي يتغلب على الطرف الآخر.

**3 - استراتيجية التوافق:** وهذه تكون وسطية في التعاون وفي تحقيق الرغبات الذاتية، ودائما تبحث عن الحلول الوسطية لحل الصراع، وتقوم فيها غدارة المؤسسة التعليمية بإبراز الاهتمامات والأفكار وتكوين أرضية وقاعدة موحدة ومشتركة لجميع الأطراف، وذلك لكي تتوصل إلى اتفاق يشترك فيه الجميع ومرضيا لهم لحل المشكلة القائمة، وتقوم بهذا الأسلوب على السيطرة بشكل هادئ على الأطراف لتقديم أفضل الحلول الممكنة للتخلص من النزاعات والصراع فور وقوع المشكلة.

**4 - استراتيجية الاسترضاء:** وتقوم هذه الاستراتيجية على التنازل عن الرغبات والاهتمام برضى الآخرين، وتكون متعاونة إلى حد كبير مع الطرف الآخر، وفي هذه الاستراتيجية يكون فيها اتجاه الإدارة مع رغبة تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة التعليمية، وتقوم الإدارة بالتضحية ببعض أهدافها، ودائما هذه الاستراتيجية تقوم على المجاملة مع الموظفين في المؤسسة التعليمية.

**5 - استراتيجية التعاون:** ومن سماتها التعاون وتحقيق الرغبات الذاتية، وفيها دائما توفير لرغباته ورغبات الأطراف المتنازعة، (تعاون عالي وذاتية عالية)، وتستخدم الإدارة هذه الاستراتيجية للتعرف على المسببات الرئيسية للصراع وذلك عن طريق الحوارات والمناقشات لجميع الأطراف وذلك للوصول إلى الحلول التي تناسب جميع الأطراف بعد إعطاء الجميع فرص لعرض الأفكار والآراء لوجهات النظر، مع عدم تصويب أو تخطئة أي طرف، كما يجب على الإدارة التدخل في أوقات تتناسب مع الأطراف وموضوع المشكلة. (عبد الفتاح، 2009م).

**النموذج الذي وضعه رحيم (2001):Rahim:**

يعتمد على الاستراتيجية المستخدمة

لإدارة الصراع التنظيمي وهما:

**1- استراتيجية السيطرة أو الهيمنة:** يكون فيها المدير مهتما بحاجاته وتلبية رغباته الذاتية، ولا يوجد عنده

اهتمام بالآخرين، وفيها يكون للقوة دور في السلوك الذي يسلكه لتحقيق أهداف المؤسسة.

المواقف التي لا تتناسب في استخدامها	المواقف التي تتناسب في استخدامها
لا تتناسب هذه الاستراتيجية إذا كان الموضوع ليس له أهمية إدارية، وإذا كان الموضوع متشابك ومعقد بين الأطراف، وكذلك عندما يكون طرقي الصراع متكافئين في القوة.	إذا كان الصراع غير ذي أهمية وذلك لعدم ضياع الوقت، وكذلك إذا كان الموضوع يخص بشكل كبير مصلحة المنظمة، وإذا كان الموضوع يتطلب الحل العاجل في القرار.

2- استراتيجية التنازل أو الاسترضاء: وفيها يتنازل المدير إلى حد كبير من حقه في تلبية أهدافه في المؤسسة التعليمية، ويرضخ للطرف الآخر بإرضائه لحل النزاع.

المواقف التي لا تتناسب في استخدامها	المواقف التي تتناسب في استخدامها
عند إحساس الإدارة أنها على حق في موضوع الصراع وإذا كان الموضوع مهم للإدارة ولمصلحة المؤسسة، وأيضا إذا كان تصرف الطرف الآخر غير أخلاقي وهمجي.	عند إحساس المدير بالخطأ، وإذا كانت الإدارة تفكر في الاستفادة من الموقف في المستقبل، وكذلك من الممكن أن تستخدم لكي تحافظ الإدارة على علاقاتها مع الطرف الآخر وفي حال إحساس الإدارة بقوة الطرف الآخر وأنها ذات الحلقة الأضعف في الصراع.

3- استراتيجية التكامل أو المشاركة: وتكون فيها مناقشة لإيجاد الحلول المشتركة لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال التواصل بين طرقي الصراع، وتقبل الحلول من الطرفين.

المواقف التي لا تتناسب في استخدامها	المواقف التي تتناسب في استخدامها
غير مناسبة في المواضيع الغير مهمة والسريعة، وعند إحساس الإدارة بعدم قدرة أو اهتمام الطرف الآخر، بحل الإشكالية وعندما يكون الوقت ضيق.	تكون مناسبة عندما تكون المشكلات معقدة كمشكلات التخطيط، وتحديد رؤية المؤسسة وأهدافها، وإذا كان أطراف النزاع ملتزمون بتطبيق الاتفاقات بشكل جيد وكذلك عند إحساس الإداري بأنه لا يمتلك القدرة في حل المشكلة بصورة منفردة.

4- استراتيجية التجنب أو الابتعاد: وفيها يكون الابتعاد والانسحاب عن الصراع هو الحل المناسب، فلا يوجد فيها اهتمام بالذات أو بالآخرين.

المواقف التي لا تتناسب في استخدامها	المواقف التي تتناسب في استخدامها

لا ينصح باستخدامها عندما يكون الموضوع ذا أهمية كبيرة وتتعلق بسياسة المؤسسة وأهدافها، ولا تتوافق في حالة إصرار الطرف الآخر يريد التباحث في الموضوع.	تناسب عندما يكون موضوع الصراع لا يستحق الإثارة وعند إحساس الإدارة أن المواجهة تزيد من حدة الصراع.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

**5- استراتيجية التسوية أو التفاهم:** ودائما تلجأ الإدارة فيها إلى الحلول الوسطية بين الأطراف المتنازعة، وذلك بتنازل كل طرف عن بعض رغباته لتسوية الصراع.

المواقف التي لا تناسب في استخدامها	المواقف التي تناسب في استخدامها
إذا كان الموضوع هام ومعقد ومهم للإدارة والمصلحة المؤسسة ويحتاج إلى حل سريع وعاجل.	مناسبة عندما يتبادل أطراف الصراع الاهتمام بأهدافهما، وتستخدم عندما يتعذر إلى وصول اتفاق يتلاءم مع أهداف طرفي الصراع.

(عبد الفتاح، 2009م)

#### المناقشات:

تتمثل نظرة وطريقة الباحث في كيفية وإمكانية تجنب أو تقليل حدة وقوة المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، في الآتي:

لتجنب المشكلات وللتخفيف من حدة النزاعات والمشكلات داخل المؤسسات، لابد من بناء جسور قائمة على الثقة داخل المؤسسة التعليمية، وذلك لنزع التوترات بين الأطراف، ولابد من تأكيد عمل الإشراف في المؤسسة لكل الأعمال والأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة، بحيث تخضع جميعها إلى المراقبة الدائمة، وذلك بتخصيص مشرف عام لها وترجع إليه جميع الأطراف في حال تم اختلاف بينها لتتم عملية المعالجة بصورة فورية وسريعة ولتجنب زيادة النزاع والمشكلات، وقطعة من بدايته.

وينبغي على المؤسسة التعليمية وضع القوانين والضوابط أثناء ممارسة العلاقات المختلفة بين الأطراف لتنفيذ الأنشطة والأعمال والتأكيد على كل الأفراد بالالتزام بها منعا لنشوء أي صراع، وعلى المؤسسة لكي تتجنب أي صراع تحديد واجبات كل أعضاء المؤسسة وجماعاتها وعمل توصيفات تلزم جميع الأطراف بالالتزام بها. يجب على المنظمة توضيح الإجراءات والأساليب في العمل بحيث أنها لا تبالغ في إعطاء صلاحيات متعددة وكبيرة للأشخاص، من شأنها أن تسبب المشكلات في المؤسسة التعليمية، وأيضا لكيلا يتم استغلال هذه الصلاحيات لأغراض شخصية.

ولابد للمنظمة أن تقوم بتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وبناء روح التعاون بين الأفراد وزيادة الاتصال بينهم، وتقوم برفع معنوياتهم بتكريمهم بصورة مستمرة وعادلة. وهذا ينسجم مع ما ذكره عياصرة، (2008م).

### رأي الباحث في إدارة المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية:

إن الخطوة الأولى التي يجب فعلها لحل المشكلات هو تشخيص المشكلة والتعرف على مسبباته، وذلك بجمع الأطراف المتنازعة لمعرفة الأسباب الحقيقية والرئيسية للصراع، ومن الممكن في هذه المرحلة دخول بعض الوساطات والأطراف المحايدة والقيادات العليا، لتهديئة الخلافات بين الأطراف وتقديم المساعدة وإيضاح سبب المشكلة لأجل تقليل التوترات الناشئة من النزاع، واتخاذ الإجراءات للوصول إلى التوافق، لضمان أن كل الأطراف قامت بتقديم شيء من التنازلات، لتحقيق التسوية بينهم، وليحس كل طرف بأنه قد حصل على بعض التنازلات من الطرف الآخر.

وإذا تعذر التوفيق بين الطرفين يتم في هذه الحالة عرض المشكلة المسببة للصراع أمامهم، ومناقشة وجهات النظر ومسببات المشكلات الحقيقية، ويكون ذلك دون مجاملة أي طرف، وتكون المناقشة موضوعية بعيدة عن أي رغبات ذاتية وشخصية. ويجب تفهم جميع الآراء ووجهات النظر المقدمة، لكي نقلل ونخفف حدة المشكلات. وبعد ذلك يتم إكراه الأطراف بشكل إداري وقانوني لبعض الأمور التي نوقشت، ويطبق ذلك على جميع الأطراف وذلك ليحس الجميع أنه ألزم ببعض القوانين مثله مثل الطرف الآخر، دون أية محاباة، وهذا سيكون من شأنه حل المشكلات في المؤسسة التعليمية. وهذا يتفق مع ما ذكره زهدي، (2009م).

### الخلاصة

من خلال بحثنا قمنا بالتعرف عن الأساليب والاستراتيجيات المختلفة التي تستخدم لإدارة المشكلات في المنظمة بين الأشخاص فيها، وقد وضحنا في بحثنا أن الكتاب قد قاموا بتناول سبل متعددة ومختلفة للأساليب والاستراتيجيات التي تناولت إدارة المشكلات التنظيمية، ويعتبر هذا التعدد والتنوع في هذه الأساليب والاستراتيجيات يعكس الحقيقة من وجود المشكلات في المنظمة بين الأشخاص كظاهرة حتمية في المنظمة، والذي أدي إلى الحاجة الملحة والضرورة لهذه الأساليب والاستراتيجيات لحل وإدارة المشكلات المختلفة وبشكل منظم وعلمي. وإن من فعالية الإدارة الجيدة تكمن في الكيفية التي تقوم باستخدامها لهذه الأساليب والاستراتيجيات، في إدارتها للصراعات المختلفة والمتعددة التي تنشأ بداخلها، وذلك كي تحقق قدر معتدل من المشكلات التنظيمية، والذي يتعلق بجوهر العمل في المنظمة.

### نتائج البحث:

- 1- يعتبر أسلوب التعاون في المنظمة من أفضل الأساليب التي تستخدم لإدارة المشكلات في المنظمات، لما له من أثر جيد في نفوس أفراد المنظمة، وتحسين من نتائج العمل في المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- 2- يمكن استخدام أساليب المجاملة والتجنب واستخدام السلطة وذلك على حسب نوع المشكلة التي تتعرض لها المنظمة لحل المشكلات فيها.
- 3- إن المشاركة بين أفراد المنظمة تقوم بغرس ثقافة الاهتمام بمصالح المنظمة، واحترام الآراء بين أفراد المنظمة.

- 4- استشارة الإدارة لأفراد المنظمة هو أسلوب راقٍ؛ لما تقدمه من إحساس العاملين بذاتهم وتحقيق الانسجام.
- 5- إن عدم التواصل بين الأفراد بين المنظمة وبين الإدارة، يسبب اختلاف الأفراد في أفكارهم وآرائهم مما يسبب في نشر الشائعات ويسبب المشكلات.
- 6- إن الطمع في موارد المؤسسة يسبب في حدوث صراعات عنيفة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- 7- تعتبر عدم الاهتمام في الأعمال الموكلة للجماعات، وهو من أحد أسباب المشكلات وذلك بسبب عصيان الأوامر والبطء في إنجاز المهام.
- 8- إن عدم العدالة في تقديم وتوزيع الحوافز يؤدي ذلك إلى شعور الأفراد بالتمييز.

**التوصيات:** لزيادة فاعلية إدارة المشكلات التنظيمية في المؤسسات التعليمية، يرى الباحث

- 1- القيام بالنشاطات التي تساعد العاملين فيها، بتعريفهم بأحوال وأوضاع المدرسة، للوقوف على الحقائق الفعلية، لتفسيرها بشكل واضح وصحيح، لكي يسهل عليهم وضع الحلول المناسبة لها.
- 2- يجب على إدارات المدارس تكوين فرق لحل المشكلات وتقوم بتدريبها، وذلك لتسود روح التعاون بين الإدارة والعاملين والمعلمين في المدرسة.
- 3- التعرف على احتياجات العاملين ورغباتهم، وذلك لاستثمارها لحل المشكلات التي تنشأ في المدارس.
- 4- تطبيق سياسة اللامركزية في العمل المدرسي، لكي يمارس العاملون دورهم في اتخاذ القرارات حل المشكلات.
- 5- منح الثقة بالعاملين والمعلمين بالمدرسة وتبادل الآراء والمقترحات معهم في حل المشكلات داخل المدرسة.
- 6- تنمية علاقات شخصية واجتماعية بين العاملين والإدارة في المدرسة وخارجها.
- 7- عمل شبكات من التواصل المستمر بين الإدارة والعاملين بالمدرسة، واستخدام التقنيات الحديثة في التواصل بينهم مثل (الواتس أب، والفيس بوك، وغيرها).
- 8- استخدام استراتيجية التعاون بين الإدارة والعاملين في المدرسة، لفاعليتها في حل المشكلات.
- 9- التعامل بالأساليب الأخلاقية الراقية والإسلامية في النقاش، والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف داخل المدرسة، لتسود روح المحبة والوئام بينهم.

**قائمة المراجع:**

البصير، عبد المجيد. (2010). موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد وعلوم التقنية. الجزائر: دار الهدى.



- الشنيفي، سالم. (2007). الاستراتيجيات التي يستخدمها المرؤوسين للتأثير على رؤسائهم وعلاقتها بالأنماط القيادية. الرياض: السعودية.
- العتيبي، محمد. (2006). الصراعات التنظيمية وأسلوب التعامل معها بالمديريات العامة للتعليم. دراسة مسحية. الرياض.
- العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (1997م). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عاطف، محمد. (2005). قاموس علم الاجتماع. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عياصرة، معن. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الحامد.
- فاروق، مداس. (2003). مصطلحات علم الاجتماع. الجزائر: دار مدني.
- مذكور، علي أحمد. (2007م). طرائق تدريس اللغة العربية. الطبعة الأولى، الأردن: دار ميسرة.
- الرسائل العلمية**
- هدي، عبد الفتاح. (2009م). استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاق العمل الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المومني، واصل جميل. (2003). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة دكتوراه. جامعة عمان، عمان، الأردن.
- عويس، بثينة إلياس. (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- قطيشات، ليلى. (2004). الكفايات المهنية لمدرّات ومديرات المدارس في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية. عمان، الأردن.

## REFERENCES:

- Henkin, A. B. & Cistone, P. J. (2000). *Conflict Management Strategies of Principals in site*, based managed Schools Journal of Educational Administration. U.S.A
- Rahim, M. Afzalur (2001) . *Managing Conflict in Organizations*. 3 td ed. Westport. Greenwood Publishing Group, Inc.
- Welt, Ellen. S. (2000). *Conflict Management Styles of Middle School Principals*. Unpublished ED. D thesis, University of la Verne.